

CHAPITRE I

L'HISTOIRE DES SAMOURAÏS

L'image du samouraï figure dans l'inconscient collectif comme un guerrier courageux, image renforcée par la production cinématographique, l'univers des arts martiaux, des dessins animés, des mangas et des jeux vidéo issus du Japon. Cette fascination s'explique d'une part par le fait que le Japon fut la seule région d'Extrême-Orient qui ait vu la constitution durable de cette classe guerrière et d'autre part que les samouraïs ressemblent dans notre culture aux chevaliers du Moyen Âge sans peur et sans reproche. Il est à noter que la féodalité connaît une carrière plus longue au Japon qu'en Europe. Pour être samouraï, il fallait être né dans une famille noble. Au Moyen Âge, l'accès au titre de samouraï évolue : un paysan qui peut s'acheter un cheval et un sabre, qui trouve un maître à servir, a la possibilité de devenir samouraï.

Vers l'an 900, le gouvernement central n'arrivait pas à faire régner l'ordre. Le statut de samouraï date de cette période, au moment de l'émergence des grands clans (*uji*) qui eurent besoin de constituer une classe de guerriers à leur service pour protéger leurs domaines. Vassaux d'un chef militaire, d'un *daimyo* (seigneur) ou d'un *shogun* (chef militaire du pays, généralissime), ils devinrent de plus en plus puissants. Les samouraïs formaient une classe très considérée par rapport aux paysans, artisans et commerçants. Ces guerriers de la féodalité (les *bushis*, guerriers les plus nobles) obéissaient à un code

d'honneur. Cependant, dans *Le Dit des Heiké*¹ et tout particulièrement dans la version *Engyô* (1419–1420), on constate qu'ils sont souvent décrits comme des Ebisu, c'est-à-dire des barbares même si certains passages les décrivent avec complaisance. La plupart se battent pour des seigneurs afin de se faire une renommée, maintenir leur prestige et faire valoir leurs mérites. Leur réputation découle de leur capacité à déployer courage et sang-froid sur le champ de bataille. Ils avaient un caractère rude. *Le Dit des Heiké*, récit chanté par les moines aveugles qui parcouraient le pays, permet de comprendre les conflits qui opposèrent, à la fin du XII^e siècle, les clans guerriers Taira (ou Heike) et Minamoto (ou Genji), en même temps qu'il constitue l'une des œuvres les plus importantes de la littérature japonaise. À dater de 1156, les clans des grandes familles et des samouraïs virent grandir leur influence, tandis que l'empereur Sutoku était très affaibli.

Au XII^e siècle, les samouraïs combattaient à cheval et se distinguaient donc par leurs fonctions de cavaliers et d'archers en suivant *la Voie de l'arc et du cheval*, (*Kyuba-no-Michi*). Celle-ci ne désignait pas des préceptes moraux mais plutôt une coutume, une manière de vivre et de se battre. D'ailleurs des récits dans *Le Dit des Heiké* mirent en avant la ruse ou les fausses promesses de certains samouraïs. La guerre des *Gempei* (1180–1185) vit l'apogée de l'utilisation de l'arc sur les champs de bataille. *La Voie de l'Arc et du cheval* se développa dans les différentes techniques de combat à pied ou à cheval et dans l'attitude mentale, faite de rigueur morale, de respect de l'engagement envers son seigneur et son école, de dignité au combat sans crainte de sa mort.

Les *bushis* étaient rétribués par leurs seigneurs en fonction de leurs exploits personnels et de la faveur dont ils jouissaient auprès du *shogun*. L'époque féodale est marquée par de nombreux conflits entre chefs de guerre rivaux. La loi du plus fort était la règle. Le rôle des *bushis* fut extrêmement important sachant que l'histoire du Japon n'a été qu'une interminable guerre civile durant 700 ans. Des samouraïs furent recrutés pour combattre les Mongols (en 1274 et 1281) soutenus par les armées chinoises et coréennes. Devant l'ampleur de cette armée, ils durent se battre à pied avec des sabres et des hallebardes. La flotte des Mongols fut détruite par un typhon que les Japonais baptisèrent *kamikaze*². Progressivement, le sabre prit de l'importance pour devenir au XVII^e siècle, le symbole du samouraï.

1. L'une des œuvres les plus importantes de la littérature japonaise et source majeure pour comprendre les conflits qui opposèrent, à la fin du XII^e siècle, les clans guerriers Taira (ou Heike) et Minamoto (ou Genji)

2. Signifie « vent divin ».

Le premier gouvernement militaire du Japon fut établi au cours de l'époque Kamakura (1185–1333) par le clan Minamoto lors de la guerre de Genpei (1180–1185). Le puissant chef Minamoto-no-Yoritomo renversa le clan guerrier des Taira. L'empereur qui résidait à Kyoto lui accorda le titre de shogun. Le shogun s'installa à Kamakura (petite ville côtière du Kanto). L'empereur perdit de son pouvoir. La *Voie des samouraïs* fut établie à l'époque Kamakura et le shogun Minamoto-no-Yoritomo (mort en 1199) la définit ainsi dans une lettre qu'il adressa à son vassal, Sasaki Sadatsuna : « **Un samouraï doit être fondamentalement comme les moines qui observent les défenses du Bouddha. Il maintient la sécurité dans le monde et il est l'instrument de la protection de l'empereur. De notre temps, c'est le gouvernement de Kamakura qui assure la protection du Japon, en conséquence, même si un samouraï possède un fief aussi minuscule qu'une forêt ou si un samouraï possède un grand fief, la volonté de chacun doit être semblable et ils doivent consacrer leur vie à leur suzerain par reconnaissance. Ils doivent savoir que leur vie ne leur appartient pas.** » En 1336, les luttes intestines reprirent sous l'influence des seigneurs locaux. Au XVI^e siècle, ils prendront le titre de *daimyo*. La *Voie des samouraïs* a été systématisée en tant que philosophie éthique à l'époque d'Edo.

Devenir samouraï (du verbe *saburau* : servir son maître) était un honneur suprême. Cet idéal de fidélité restera celui de la classe guerrière jusqu'à sa disparition. Les samouraïs observaient un code de conduite : le *bushidô*. *Bu-Shi-Do* littéralement « guerrier-chevalier-pratiques », généralement traduit par *La Voie du guerrier*. Ce code non écrit n'est pas l'œuvre d'une personne en particulier mais des maximes transmises de bouche-à-oreille. Il régissait également les relations entre les membres d'un même groupe, d'une même famille et celles avec leur maître. Les deux premiers préceptes moraux furent l'honnêteté et la franchise. Mais, l'essentiel pour les samouraïs demeurait dans la renommée de leur nom et dans l'évitement de la honte de la défaite.

Le jugement final du *Yoshida Gunki*³ demeure sans appel : « **Être vaincu par son ennemi, voilà la honte ; le vaincre, voilà le vrai honneur.** »

Les samouraïs étaient les seuls à pouvoir porter une paire de sabres appelée *daishô* : le grand sabre et le petit sabre (*katana* et *wakizashi*) maniables chacun d'une seule main. Les samouraïs qui maniaient bien le sabre étaient appelés « tacticiens ». Ces deux sabres étaient leurs emblèmes, un objet sacré dont la lame symbolisait l'âme du guerrier. Ils étaient rompus à la souffrance physique et à l'idée de la mort car la survie du territoire dépendait de leur bravoure aux combats.

3. *Récit de guerre.*

Les armures des samourais de haut rang évoluèrent au fil du temps. Elles se composaient d'un assemblage de bois, de fer, de cuivre, cuir, brocart, métaux précieux ou semi-précieux et de soie servant à les protéger de l'ennemi tout en préservant leur dextérité. Une grande majorité était confectionnée à l'aide de lamelles de métal attachées par des cordelettes de couleur. L'armure *oy-oroï* connut son apogée au XI^e siècle lorsque les batailles étaient principalement menées par des archers à cheval. Les armures étaient grandes et imposantes. Avec l'arrivée des Portugais et des armes à feu en 1542, la fabrication des cuirasses en métal se généralisa afin d'assurer une protection contre les balles. L'impact du *nanban* (influence étrangère) contribua à modifier les formes de l'armure, et ce jusqu'à la fin de l'époque Edo (1603–1868).

Le casque (*kaboto*) de formes différentes portait par exemple l'emblème familial, un croissant de lune ou les cornes de vache ou de cerf. Les pièces de protection de cou étaient très importantes car l'usage voulait que l'on décapitât l'ennemi vaincu. Le masque terrifiant de manière à impressionner l'ennemi. Les samourais, porteurs de *chonmage*⁴, prenaient grand soin de leur apparence : ils faisaient leurs ablutions, se rasaient une partie de la tête et parfumaient leur chignon car ils ne devaient pas mourir en étant déshonorés par un quelconque laisser-aller.

« *Religion, guerre et gloire furent les trois âmes du parfait chevalier chrétien* » écrit Lamartine. De la même manière, le bushidô a été influencé à la fois par le shintoïsme, le bouddhisme, le zen et le confucianisme. Les Japonais ont su les amalgamer en une synthèse inédite.

Le shintoïsme ou *Voie des dieux* est présenté comme l'état d'esprit primitif du Japon en communion avec la nature où l'homme n'est pas séparé de l'unité primordiale, la loyauté envers le souverain, le respect de la mémoire des anciens, des esprits bénéfiques ou maléfiques (*kami*) et la piété filiale. La religion shintô va permettre au Japon d'assimiler les influences spirituelles et intellectuelles sans perdre son identité. La mort étant considérée comme une souillure, la coutume voulait donc que la cour changeât de résidence à la mort de l'empereur.

En 522, des émissaires coréens apportèrent une statue de Bouddha et des textes sacrés comme présents à l'empereur Shotoku Taishi qui instaura le bouddhisme comme religion d'État⁵. Le bouddhisme Mahayana apporta les notions d'impermanence et de changement, l'être en soi accompli, la bienveillance, le rapport du samourai à la mort.

4. Coiffure avec chignon.

5. En 604, il promulgue la constitution des 17 articles.

Le zen⁶ venu de Chine (introduit au VI^e siècle via l'Inde) est une école de comportements autant que de pensées et se propagea au Japon dans la première moitié du XII^e siècle. Il représente l'effort de se libérer de la pensée vers la non-pensée : « **C'est cela, mais si tu fixes sur cela, alors ce n'est plus cela.** » Autrement dit, la reconnaissance conceptuelle de cela ne doit pas venir remplacer ou entacher l'expérience directe en déclenchant un phénomène de fixation. Ce qui fait dire que : « **La Voie n'est autre que l'esprit normal.** » L'esprit normal est un état de maîtrise inconsciente et naturelle. « **Si vous tenez un sabre et que vous êtes conscient de le brandir, votre attaque perdra toute consistance... Lorsque vous tenez un sabre ou que vous montez à cheval, vous ne tenez pas un sabre, ni ne montez à cheval. Lorsque vous accomplissez chaque chose dans un esprit normal, comme si celui-ci était pleinement vacant, alors tout se déroule sans heurts ni contraintes. Quoique vous fassiez, vous êtes dans la Voie. Si elle vous obsède, ou si vous pensez qu'elle seule est importante, alors ce n'est pas la Voie.** » Seul le présent compte, seul le présent existe. C'est pourquoi maintenant est le moment. L'entraînement, la méditation et le duel sont d'égales importances. L'obstacle et l'ennemi sont des sources de perfectionnement. Pratiqué avec sincérité, le zen procure une vision claire et une attention au moindre détail (*kufu*). *L'esprit indomptable*, ouvrage d'un moine zen du XVII^e siècle, Soho Takuan, expose les apports du zen dans l'art du sabre.

L'expression *bushidô* s'établit donc entre le XVI^e siècle, quand une morale se dessine, et le XVII^e siècle, quand elle vient à s'affirmer. Cette évolution est en lien direct avec celle du bouddhisme et du zen.

Susuki Shōsan (1579–1655) est né dans une famille de samouraïs et prit part aux combats de Sekigawara (1600) et à l'assaut du château d'Osaka (1615) dans les rangs de l'armée Tokugawa. À quarante-deux ans, il devint moine zen. Il fit de nombreux sermons qui furent consignés par son disciple Echû en un livre : Roankyô (= âne, an = selle, kyô = pont) ce qui signifie : la selle de l'âne est courbée comme le pont. Ce sens fait référence à un dialogue de Tchao-tcheou (778-987) :

Un moine demande à Tchao-tcheou : « Depuis longtemps j'ai entendu vanter le pont de pierre de Tchao-tcheou, mais venu pour le contempler je ne vois qu'un pont d'une seule planche. Tchao-tcheou lui répond : Tu ne vois qu'un pont d'une seule planche et tu ne vois pas le pont de pierre.

Le moine : Un pont de pierre ?

Tchao-tcheou : Il permet aux ânes et aux chevaux de traverser. »

6. Qui signifie « méditation ».

CHAPITRE 2

POURQUOI UN MANAGER SAMOURAÏ ?

« Peu importe la longueur du sabre si l'homme ignore la vertu. »

PROVERBE CHINOIS

Aujourd'hui, l'entreprise est devenue une organisation technicienne où les salariés vivent sous le joug des protocoles et des process. Au nom de la qualité, les salariés suivent des procédures écrites par ceux qui ont cette capacité à tout prévoir, y compris les risques. Soumis à de nombreuses normes, responsabilisés à chaque événement indésirable, tenus par l'amélioration continue et la gestion du temps, ils acquièrent des automatismes qui finissent par leur enlever tout sens critique et le sens tout court de l'utilité de leur travail.

Parallèlement, la réunionite s'enflamme au nom d'une participation collective qui ne leurre personne. Les réunions ou brainstormings servent de paravents aux décisions prises en amont ou d'alibis pour diffuser de l'information.

Les conséquences sont multiples : augmentation des arrêts de travail, burn-out, perte de sens, démotivation, baisse de la performance. Le management s'efface au profit de la gestion et du contrôle. Les entreprises oublient leur finalité, leur mission au détriment du seul résultat financier. Sous l'effet de la financiarisation, les relations de travail ont considérablement évolué. Les managers sont plus souvent derrière leurs écrans pour faire du reporting qu'auprès de leurs équipes.

Les salariés se plaignent du manque de reconnaissance. La recherche de la performance, louable dans l'esprit et nécessaire à la bonne santé de l'entreprise, ne se fait pas dans l'intérêt du client mais dans l'optique du seul résultat financier. Or, celui-ci comme son nom l'indique doit être le fruit du travail collectif et non l'objectif. Si bien que le management se résume à un management par objectifs, un management de résultats, de restrictions budgétaires aux dépens de la qualité des relations humaines induisant de la souffrance au travail. Les projets n'avancent que sous la pression et dans l'urgence. La satisfaction retirée du travail bien fait est en recul à cause des contraintes de délai et des exigences de la production. Si bien que les salariés souffrent de ne pas pouvoir exercer leur métier comme ils aimeraient l'exécuter. Je prends comme exemple, les établissements de santé où le personnel soignant se plaint de ne pas consacrer suffisamment de temps aux patients. Ce sentiment fait naître des conflits intérieurs dits intrapersonnels car ces professionnels ont l'impression de bâcler leur travail au détriment de la qualité des soins.

La recherche d'une part, de l'excellence en matière de prix et de qualité imposée par la mondialisation et le consumérisme et d'autre part, de rendements élevés par les actionnaires de fonds de pension ou d'investissement, impose des mouvements de fusions-acquisitions qui bouleversent l'entreprise et son management.

Le management dominant suscite aujourd'hui de plus en plus de critiques et de contestations, en particulier de la part des jeunes générations. Pourtant une autre voie managériale est possible : celle du samouraï. Ce qui le distingue des autres modèles de management, c'est avant tout que **le manager se met au service de son équipe, en faisant vivre les vertus du bushidô.**

La valeur ajoutée d'un manager samouraï ne se limite ni à la transmission de directives, d'informations et d'ordres ni à la mise en œuvre des processus et des plans d'action de la direction car si tel est son rôle, on comprend pourquoi certaines entreprises ont décidé de s'en libérer. La performance d'une entreprise provient de la qualité de ses ressources humaines, de la cohésion de ses équipes, de la solidarité de ses membres, de l'engagement des salariés dans un projet en vue de satisfaire le client final.

Le rôle du manager samouraï est de créer un environnement favorable à la collaboration. Il donne à son équipe les moyens de son action et une vision dont la réalisation impulsera de la fierté à chacun. Il écoute les problématiques des collaborateurs pour les résoudre ensemble. Il maintient une dynamique par un climat de confiance mutuelle et de reconnaissance pour les efforts fournis et les résultats obtenus. Le samouraï s'entraîne toute sa vie. Le manager

samouraï travaille continuellement la gestion de ses émotions, la maîtrise de soi, la communication non violente, la gestion des conflits pour être le garant d'une qualité de vie au travail.

L'entreprise qui adhère à ce nouveau management allège les processus bureaucratiques afin que les managers puissent vivre la proximité avec leur équipe. Ce qui est administratif doit aider et non asservir l'être humain ou lui faire gaspiller de l'énergie et du temps inutilement. Trop de procédures, trop de contrôles, trop de réunions paralysent l'entreprise, diminuent sa réactivité, tuent l'innovation, freinent le potentiel des collaborateurs et finissent par détruire leur santé. L'entreprise est elle-même exemplaire dans sa conduite. En interne, elle ne génère pas de stress mais favorise le dialogue social, l'intelligence collective qui fait que chacun se sent engagé personnellement dans l'effort de l'entreprise pour produire des services ou des produits de qualité. Dans son environnement, elle contribue au développement durable, elle a des pratiques loyales avec ses partenaires et ses clients.

Tout cela ne s'acquiert pas par mail. La communication du manager samouraï passe par le contact direct. Il peut accompagner chaque membre de son équipe parce qu'il les connaît. Il donne du sens à l'action en expliquant ce que l'on va faire, pourquoi on le fait, avec qui, comment on va le réaliser, avec quels moyens, dans quel délai, en quoi consiste la mission de chacun avant de lancer un plan d'action. Son management est basé sur la confiance. Parce qu'il a conscience de la valeur de chacun, il donne de l'autonomie aux collaborateurs qui peuvent prendre des initiatives (ils ne sont pas que de simples exécutants) et il les soutient dans la difficulté.

Pour être suivi, il faut qu'il soit crédible. La crédibilité est une combinaison de plusieurs facteurs : compétence, exemplarité, capacité à communiquer, à exprimer ses émotions et ses besoins, capacité à écouter, à faire confiance, à valoriser, à recadrer. La légitimité du manager naît de la crédibilité. Le manager samouraï est un porteur de sens, capable de donner de la cohérence à l'action individuelle et collective.

EN QUOI LA VOIE DU GUERRIER PEUT-ELLE INSPIRER LE MANAGER D'AUJOURD'HUI ?

De tout temps, l'homme s'est appuyé sur les mythes et les héros. La raison d'être de l'homme est dans son cheminement permanent, capable de l'élever. L'homme « devient » à mesure qu'il chemine en trouvant un sens à ce qu'il fait en harmonie avec les autres, dans le respect mutuel et la tolérance. La Voie

est donc une démarche, une évolution intérieure, pas un état. Le but est au bout du monde comme au fond de soi. La *Voie du guerrier* offre une réflexion sur la conduite du samouraï qui en toutes circonstances doit se comporter en parfait samouraï, prendre soin de son corps, développer ses compétences et la maîtrise de soi. Lorsqu'il combattait, le samouraï avait plus de chances de vaincre lorsqu'il connaissait son adversaire aussi bien que lui-même.

Ainsi, la *Voie du guerrier* consiste à comprendre, à se connaître soi-même et à connaître l'autre afin de se parfaire. Le danger provient aussi bien des ennemis extérieurs que des dérives intérieures. Dans les deux cas, le samouraï ne triche pas. Le Savoir se met au service du Pouvoir (pouvoir agir, pouvoir faire). Il ne s'agit pas de survivre mais de vivre mieux avec soi-même et avec les autres parce qu'autrement. Le but est « **de forger le mental, polir l'esprit comme un forgeron le ferait d'une barre d'acier pour l'amener à l'état de lame de sabre d'une absolue perfection**¹². » Ce mental rayonne dans une communauté dont le manager est solidaire. La *Voie du guerrier*, intemporelle et vivante, devient une voie humaniste. Cette Voie juste permet d'assumer le choix de son comportement au moment de faire face à l'adversité. Une telle attitude (intérieure) générant un comportement (extérieur) ne sera jamais le fruit d'une quelconque réactivité de l'ego.

Pour atteindre la réalisation de soi, le samouraï doit développer les sept vertus du *bushidô* qui sont **la droiture (rectitude, rigueur), le courage, la bienveillance (compassion), la politesse (le respect), la sincérité (honnêteté), l'honneur, la loyauté**. Le mot vertu sonne aujourd'hui comme désuet ou du puritanisme dépassé. Quel dommage ! Car la vertu est une disposition morale et volontaire, acquise par l'exercice qui fait agir en respectant ce qui est bon et bien. Elle dépasse l'égoïsme sous la forme du don de soi. La vertu se conçoit à travers son contraire le vice ou comme le juste milieu. Par exemple, le courage pour Aristote est une vertu car elle se situe entre la témérité (la prise de risque est inconsidérée, il y a excès) et la couardise (dans la lâcheté, il y a manque) : l'homme courageux prend des risques qu'il faut, quand il faut, comme il faut. Le mot vertu contient une dynamique qui lui est propre. André Comte-Sponville qui a remis les vertus à l'honneur dans son *Petit Traité des grandes vertus* écrit que la vertu d'un couteau est de couper, d'un médicament de soigner... c'est dans leur nature. Le manager vertueux réalise donc sa vraie nature selon ce même principe. Une femme ou un homme juste, droit, engagé, responsable, bon pour lui comme pour les autres.

12. Habersetzer R., Fondamentalement martial, Éditions Budo.